



A AVALIAÇÃO COGNITIVA E EMOCIONAL DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A SUA RELAÇÃO COM A PERCEÇÃO DA CULTURA E DO STRESSE – UM ESTUDO DE CASO DE UM GRUPO EMPRESARIAL PORTUGUÊS

Jordão, Filomena & Cruz, Andreia

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto



I. INTRODUÇÃO

O estudo das emoções relacionadas com a mudança e a cultura suporta que a implementação de uma mudança pode despoletar uma mudança da cultura e este é também um processo que provoca reações emocionais, positivas ou negativas, de acordo com o tipo de cultura existente e a forma de mudança implementada (Herkenhoff, 2004; Smolan, 2006; Smolan & Sayers, 2009). Lazarus (1991a) refere ainda que a mudança de uma organização pode configurar-se numa mudança cultural ao provocar necessidade de uma nova adaptação externa e integração interna gerando respostas emocionais que, quando negativas, podem gerar stress.

Este estudo, ancorado na Teoria das emoções de Lazarus (1991b), na teoria transacional (Lazarus & Folkman, 1984), no modelo de avaliação cognitiva e emocional da mudança organizacional (Liu & Perrewé, 2005) e ainda no modelo os Valores Constrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1981, 1983) considera que, num processo de mudança, o significado e a avaliação emocional dos indivíduos, bem como o contexto cultural e a sua relação com o bem-estar individual e global, são aspetos fundamentais para a eficácia da mudança organizacional.

II. OBJETIVO DO ESTUDO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Objetivo: Explorar a relação entre a avaliação cognitiva e emocional da mudança organizacional com a percepção do tipo de cultura organizacional e do stress.

Questões de investigação (QI):

QI1: Houve mudança no tipo de cultura percecionada?

QI2: Qual a avaliação cognitiva e emocional que os indivíduos fazem da mudança organizacional?

QI3: Qual a relação entre a avaliação cognitiva e emocional da mudança organizacional com a percepção do tipo de cultura organizacional e do stress?

III. MÉTODO

Estudo de caso simples de tipo exploratório e correlacional (Yin, 2009) operacionalizado em 2 fases a seguir descritas.

FASE PRELIMINAR

Objetivo: construir e validar, para o contexto em estudo, duas escalas: uma, para avaliação cognitiva e outra, para avaliação emocional da mudança organizacional.

Instrumento: Os itens foram elaborados a partir da literatura tendo as escalas resultantes deste processo sido a seguir, submetidas a avaliação por uma equipa de peritos em Psicologia das Organizações. A versão final do inventário ficou constituída por três partes: a primeira, constituída pela escala de avaliação cognitiva da mudança organizacional; a segunda, pela escala de avaliação emocional da mudança organizacional e, a terceira parte, por um conjunto de questões para caracterização socioprofissional dos sujeitos.

Amostra: 276 trabalhadores de 11 empresas do Grupo (exceto a empresa mãe do Grupo).

Procedimento: O inventário foi disponibilizado e respondido ou via Internet ou no formato papel e lápis (colaboradores com funções operacionais que não possuíam acesso ao e-mail da empresa).

Técnica de análise de dados: realizadas análises descritivas, análise de componentes principais com rotação varimax, e o teste de alpha de cronbach, tendo sido utilizado o programa SPSS, versão 18.

Resultados - As duas escalas apresentam características psicométricas adequadas para medir a avaliação cognitiva e a avaliação emocional da mudança desta organização, representadas no quadro a seguir.

Tabela 2 – Características psicométricas das duas escalas

Componentes	Escala Avaliação Cognitiva		Escala Avaliação Emocional	
	Mudança Gestão	Mudança Motivação	Emoções positivas	Emoções negativas
Nº itens	9	2	8	7
% variância explicada	55,69%	10,78%	50,40%	15,03%
Consistência interna (Alpha de Cronbach)	0,92	0,71	0,92	0,90
KMO	0,90		0,89	

2ª FASE DO ESTUDO

Objetivo - Explorar a relação entre a avaliação cognitiva e emocional da mudança com a percepção do tipo de cultura e do stress.

Amostra - Método não probabilístico de amostragem (amostra por conveniência)

Inventário distribuído a 230 pessoas da empresa mãe do Grupo tendo-se obtido 41,3% de respostas.

Tabela 1 – Amostra do estudo principal

	Feminino	Masculino
Habilitações Literárias (N)	19	73
1º Ciclo	0	6
2º Ciclo	0	3
3º Ciclo	0	5
Secundário	4	28
Ensino superior	15	31
Função (N)	18	72
Director	1	4
Chefia intermédia	2	11
Técnico superior	11	14
Técnicos e administrativos	4	32
Produtivos/operacionais	0	11
Idade (N)	19	67
20-30	5	20
31-40	13	23
41-50	1	18
Mais 51	0	6
Ano Admissão (N)	19	73
Antes 2000	1	26
2001-2006	9	24
Depois 2007	9	23

Instrumento - Inventário com 4 escalas:

- Escala de avaliação cognitiva da mudança organizacional – 11 itens
- Escala de avaliação emocional da mudança organizacional – 15 itens
- Questionário FOCUS de cultura organizacional (Neves, 2000) – 35 itens
- Escala de Percepção de Stress (Pais-Ribeiro & Marques, 2009) – 13 itens

Procedimento – O inventário foi disponibilizado e respondido ou via Internet (colaboradores deslocados a nível nacional) ou no formato papel e lápis (colaboradores da empresa mãe).

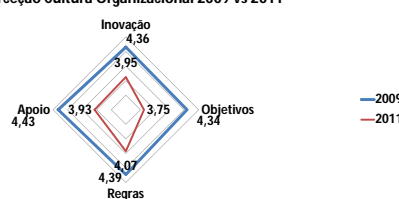
Técnica de análise de dados - Os dados obtidos foram submetidas a análises estatísticas com recurso ao software SPSS, versão 18: análises descritivas e de frequência, testes de significância T-Test, Teste Anova e testes de regressão.

IV. RESULTADOS E CONCLUSÃO

QI1: Houve mudança no tipo de cultura percecionada?

Verificamos uma alteração na percepção do tipo de cultura: em 2009, a cultura da empresa era percebida como tendo características dos 4 tipos de cultura; em 2011, a cultura da empresa era percebida como sendo essencialmente de **Regras** (M=4,07).

Percepção Cultura Organizacional 2009 vs 2011



QI2: Qual a avaliação cognitiva e emocional que os indivíduos fazem da mudança organizacional?

A mudança de gestão é avaliada como mudança positiva (t = 5,28; p < .001) enquanto que a mudança de motivação é avaliada de forma negativa (t = -6,17; p < .001).

Componente	M	D.P.	t
Mudança da gestão	3,35	0,63	5,28*
Mudança da motivação	2,44	0,88	-6,17*

* p<0.001

Verificou-se que a mudança é avaliada essencialmente por emoções positivas (M = 3,36) enquanto que as emoções negativas têm menor expressão (M = 2,68). A emoção positiva mais sentida foi Coragem (M = 3,73) e a emoção negativa mais sentida foi a Ansiedade (M = 2,99).

QI3: Qual a relação entre a avaliação cognitiva e emocional da mudança organizacional com a percepção do tipo de cultura organizacional e do stress?

Tabela 3 – Tabela de correlações entre as variáveis

Componentes	2-MM	3-IN	4-AP	5-OBJ	6-RG	7-EP	8-EN	9-ST
1-Mudança da Gestão	0,72*	0,59*	0,68*	0,62*	0,48*	0,63*	-0,51*	-0,24***
2-Mudança da Motivação (MM)	-	0,56*	0,62*	0,65*	0,53*	0,57*	-0,43*	-0,32**
3-Inovação (IN)	-	-	0,76*	0,79*	0,73*	0,59*	-0,31**	-0,20
4-Apoio (AP)	-	-	-	0,82*	0,67*	0,67*	-0,47*	-0,29**
5-Objetivos (OBJ)	-	-	-	-	0,83*	0,58*	-0,38*	-0,24***
6-Regras (RG)	-	-	-	-	-	0,42*	-0,20***	-0,16
7-Emoções Positivas (EP)	-	-	-	-	-	-	-0,37*	-0,31**
8-Emoções Negativas (EN)	-	-	-	-	-	-	-	0,35*

*p < 0.001; **p < 0.01; ***p < 0.05

Os resultados demonstram que existe uma relação forte e significativa entre os quatro construtos estudados: avaliação cognitiva e avaliação emocional da mudança organizacional, a cultura organizacional e o stress. Apenas a relação entre a cultura de inovação e o stress e a cultura de regras e o stress não é estatisticamente significativa. Assim, a mudança está positivamente correlacionada com a cultura, as emoções e o stress, revelando especificamente que os indivíduos que percebem a cultura de apoio e objetivos, apresentam mais emoções positivas, menos emoções negativas e uma menor frequência de stress.

O estudo confirma, para o contexto em estudo, a correlação significativa entre a avaliação cognitiva e emocional da mudança organizacional com a percepção do tipo de cultura e do stress, enaltecendo a importância de se considerarem estas variáveis no desenho e implementação de processos de mudança organizacional.

Com os resultados alcançados neste estudo, que reforçam a importância das emoções e da cultura na conceção e implementação de uma mudança organizacional, esperamos ter contribuído para a melhor compreensão destes processos tão atuais.

V. REFERÊNCIAS

- Herkenhoff, L. (2004). Culturally tuned emotional intelligence: an effective change management tool? *Strategic Change*, 13, 73-81.
- Lazarus, R. S. (1991a). Cognition and Motivation. *American Psychologist*, 46 (4), 352-367.
- Lazarus, R. S. (1991b). Progress on a cognitive-motivational-relational Theory of Emotion. *American Psychologist*, 46 (8), 819-834.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Co.
- Liu, Y. & Perrewé, P. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15, 263-280.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. RH Editora, Lisboa.
- Pais-Ribeiro, J. & Marques, T. (2009). A avaliação do stress: a propósito de um estudo de adaptação da escala de percepção de stress. *Psicologia, saúde & doenças*, 10 (2), 237-248.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29 (3), 363-377.
- Smollan, R. K. (2006). Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change. *Journal of Change Management*, 6 (2), 143-158.
- Smolan, R.K. & Sayers, J. G. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9 (4), 435-457.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.